

差別化と組織の差異性

村 上 伸 一

1. 序

1970年代の経営戦略をふり返ってみると、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）が経験曲線と呼んだ概念の普及を誰しもその基盤にみることになる。市場シェアを拡大し、経験曲線効果によって低コストを追求し、コスト面でのリーダーシップをとろうという基本的な戦略が唯一であるかのごとく重視されたのである。

しかし、70年代末には、製品やサービスの質などで差をつける差別化が代替的戦略として認識される（中橋，1988）。先進諸国，その中のわが国でも，生活水準の向上や豊かさから生じる消費者欲求の個性化や消費市場の成熟化がしばしば指摘されるようになった。この成熟型市場の下での企業経営の本質は差別的優位性の追求にある（小島，1985）という考えは，1980年代の基本的な戦略の共通性を最大に集約するものであろう。

今田（1987）は，現在，産業社会はその基盤を揺さぶるゆらぎにより地殻変動を余儀なくされていると考える。ゆらぎとは，既存の発想や枠組にはおさまりきれない攪乱現象をいう。これは，モダンの社会システムに対する意味を拠点とする生活世界の挑戦によって生じているようだ。と彼はいう。意味を拠点とする生活世界では，機能合理性ではなく差異に動機づけられることが問題となる。この点を見定めれば，「差異モデル」への同一化が働くことによる大量生産・大量消費の時代は過去のものになったようである。確かにある商品が大流行することは大幅に減り，流行の期間も短くなった。今や，真の差異，あるいは差異の差異，つまりメタ差異が問題なのである。企業の命運は，この意味での差異性の創造にかかっている，というのが今田の見解である。

競争優位に関する最も抱括的な研究を行い、極めて多数の人々に言及された、1980年代の経営戦略論の成果に必ず挙げられる Porter (1980, 1985) も、2タイプの競争優位の1つを差別化とした。もう1つのタイプはコスト・リーダーシップである。Porter (1980, 1985) には幾つかの疑問も投げかけられているし(例えば、中橋, 1983, 1988; 根末, 1988; 土屋, 1989; Wright, 1987), 現にこの競争優位のタイプ分類にも批判がある(中橋, 1988)。しかしながら、70年代の経験曲線効果を基盤におく戦略論に比べれば、あらためて競争における差別化の重要性を強調した(土屋, 1989, 25ページ)と捉えることはできる。

本稿の目的は、競争優位の1タイプとされる差別化とその源泉である企業組織の差異性について考察し、従来の議論の限界を明らかにすると共に、その限界を克服するための展望を拓くことにある。次節では、Porter (1985) の差別化に関する議論の意義と限界を明確にし、彼の議論には差別化の本質を捉えるために不可欠な組織の差異性に関する根本的な考察が欠けていることを指摘する。第3節では、組織の差異性について考察し、その差異のダイナミクスを構想する。最終節では、第2節と第3節の考察を要約し、差別化と組織の差異性との関係についての私見を提示したい。

尚、本稿で想定される企業組織は、あまり事業分野の多角化が図られていない組織である。

2. 競争優位の1タイプとしての差別化

本節では Porter (1985) の競争優位の1タイプとしての差別化に関する考えを概観した後に、それを検討する。まず、簡単に彼の競争優位性についての考えなど触れておかなければならない最低限度の諸点の紹介から始めよう。

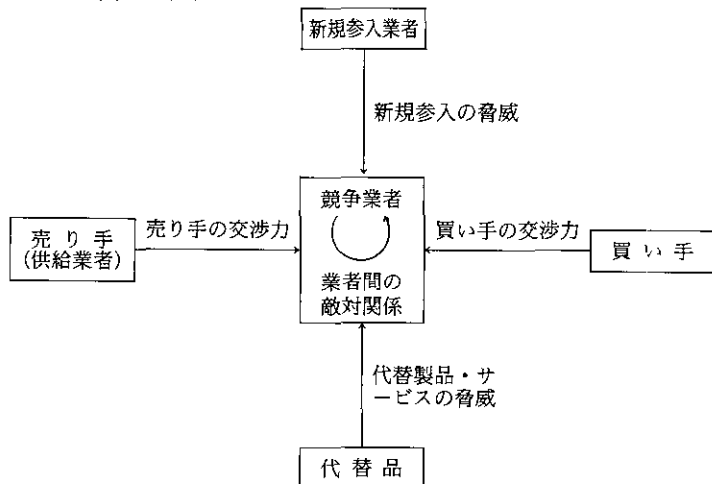
2.1 Porter (1985) の競争優位性

Porter (1985, chap. 1) は、企業が成功するか失敗するかを決めるのが競争であると考え。更に、「企業活動が正しく行われ、イノベーション、強固な企業文化、優れた戦略実行を生み出して業績を向上させるの

は、競争なのである」(Porter, 1985, p.1, 訳書3ページ)とまでいう。彼によれば、競争戦略とは競争が生じる基本的な場である業界で有利な競争的地位を探すことである。

競争戦略を選ぶ場合に中心的問題が2つあるという。1つは、その企業が属する業界の収益性、すなわち魅力度であり、それを左右する要因は何かという問題。もう1つは、その業界での企業の競争的地位を決める要因は何かという問題である。Porter (1980) は、第1の問題に対して5つの競争要因を提示した。すなわち、①新規参入業者の参入、②代

図1 業界の収益性を決める5つの競争要因



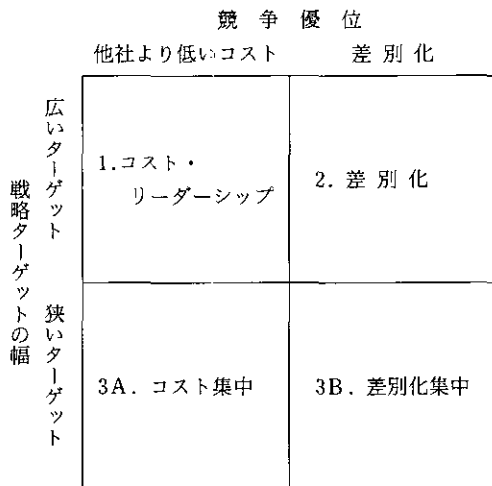
(出所) Porter(1980), p.4, 訳書18ページ

替品の脅威、③買い手の交渉力、④売り手(供給業者)の交渉力、⑤現在の競争業者間の敵対関係、である。この5つの要因がからまり合って、業界の長期的な投資収益率が決まるのである。第2の問題に対しては、3つの基本戦略を提示した。①コスト・リーダーシップ、②差別化、③集中、がそれである。

Porter (1985) は、Porter (1980) を出発点にして、企業がその業界において現実はどうすれば競争優位をつくり出し、それを持続できるか、を中心に考えた。競争優位は企業が買い手のためにつくり出すことで

きる価値から生まれる。その価値はそれをつくり出すのに要したコスト以上の価値でなければならない。他社より優れた価値は同等の便益を他社よりも低価格で提供するか、他社より高い価格であればそれを相殺して余りある独自の便益を提供するか、のどちらかである。このように考える Porter は「競争優位には、2つの基本的なタイプ、すなわちコスト・リーダーシップと差別化がある」(Porter, 1985, p. 3, 訳書 5 ページ)とする。すなわち、企業が既述の 5 つの競争要因に他社よりもうまく対

図2 3つの基本戦略



(出所) Porter (1985), p.12, 訳書16ページ

応することをつきつめると、この2つのタイプにいきつくというのである。この2つの競争優位のタイプが、それを達成するために選ばれる行動の種類(幅)と結びついて、業界で平均以上の業績を達成するための基本戦略が、既述のように3つ提起されたのである。図2に示されるように、集中戦略は、業界内の1つあるいは少数のセグメントにターゲットを絞り、コスト優位を求めるコスト集中と差別化を求める差別化集中とに2分される。

競争優位の2つのタイプ、コスト・リーダーシップと差別化とは、いうまでもなく、互いに矛盾する関係にある。しかし、金属罐業界の Crown

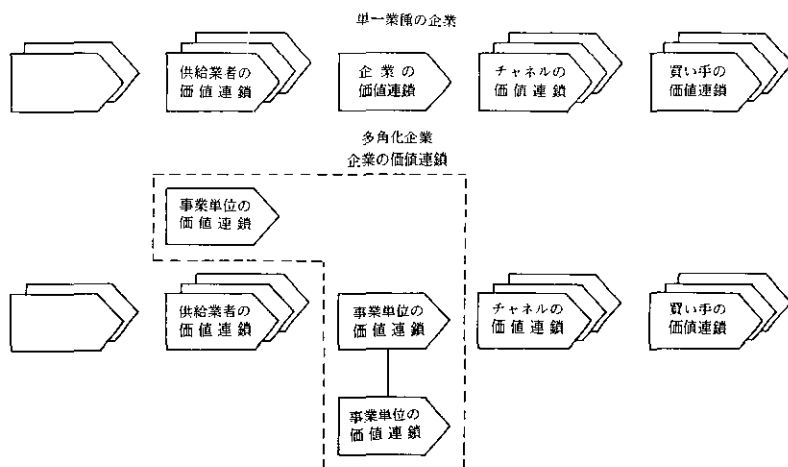
差別化と組織の差異性

Cork and Seal の例のように両者を同時に達成することも不可能ではない。そのためには3つの条件が必要であると Porter はいう。第1に、競争相手が戦略を見失って窮地に立っている場合。第2に、圧倒的な市場シェアによるコスト優位が利用できたり他社が手を出せないような異業種間の相互関係がある場合。第3に、大きなイノベーションを率先してやり遂げた場合、である。企業は常に、差別化を犠牲にしないコスト削減の機会を、またコスト増を伴わない差別化の機会を追求しなければならない。しかしながら、それよりも何より競争優位のタイプの選択の重要性を Porter は主張するのである。

2.2 Porter (1985) の差別化

買い手に対して、単なる低価格以上の価値を提供できる独自性を企業をもつと他社と差別化したことになる、と Porter (1985, chap.4) は考える。差別化は広範囲の買い手を魅了することもあれば、特定のニーズをもつ一部の買い手だけを魅きつける（差別化集中戦略）こともある。

図3 価値システム



(出所) Porter(1985), p.35, 訳書46ページ

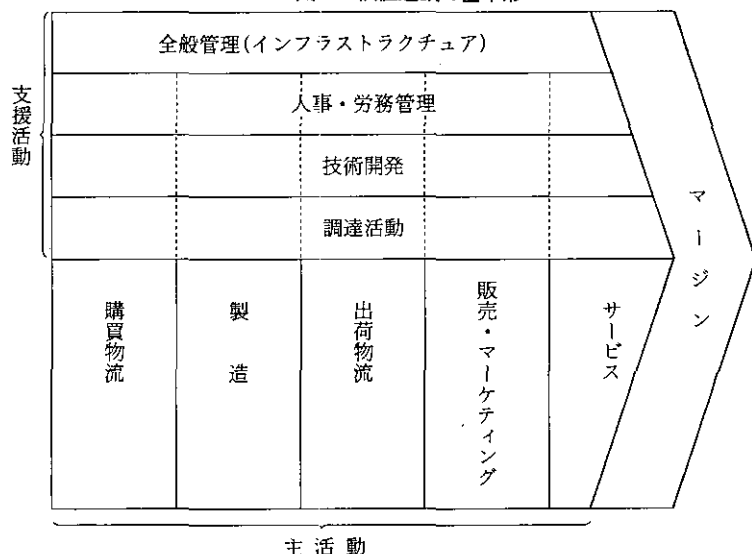
2.2.1 差別化の源泉

Porter(1985, chap.2)は競争優位の源泉を分析する基礎概念として価値連鎖を提案する。彼によれば、企業の価値連鎖は価値システムと呼ばれる大きな活動群に含まれたものであるが、企業の価値連鎖の基本形は図4のように示されるという。

価値とは、買い手が企業の提供するものに進んで払う金額をいう。それは総収入額で測られる。買い手のためにつくった価値が、そのために要したコストを上回ることが、どんな基本戦略においても目標となる。

価値連鎖は、価値の総てを示し、価値をつくる活動とマージンからなる。マージンとは総価値と価値をつくる活動の総コストの差である。価

図4 価値連鎖の基本形



(出所) Porter(1985), p.37, 訳書49ページ

値をつくる活動は、主活動と支援活動の2つに分けられる。それぞれの活動のやり方がその経済性と一体になって、競争相手と比べてコストが高いか低いかを決めたり、買い手への貢献度、つまり差別化の良し悪しを決めたりする。すなわち、差別化は企業のどの価値活動からも生じるのである(図5)。

差別化と組織の差異性

図5 価値連鎖における代表的な差別化源泉

全般管理	トップマネジメントの販売支援 企業のイメージを高める建物・施設 優れたマネジメント情報システム					マ ー ジ ン
人事・ 労務管理	優れた社員訓練	安定した労務政策 労働の質を高める生産計画 最高の科学者・技術者を 引きつける計画		最高のセールスマンを やめさせない奨励策 質の高い販売・サービ ス用品の専業	サービス技術者の 広範な訓練	
技術開発	原材料の選いと仕分け のための優れた技術 独占的な品質保証機器	特異な製品特徴 モデル導入の迅速 特異な生産工程または機械 自動検査法	特異な輸送スケジュール ソフトウェア 優れた媒体調査 特注モデルに関してす ばやい足廻り	応用技術支援 優れた媒体調査 特注モデルに関してす ばやい足廻り	一歩抜き出た サービス技術	
調達活動	資材納入のための最も 信頼性の高い輸送	最高品質の原材料 最高品質のコンポーネ ント	優良立地の倉庫 破壊を最小に抑える輸 送会社	最も望ましい媒体利用 製品ポジショニングと イメージ	高品質の取替部品	
	破壊または品質低下を 最小に抑える資材の扱い方 製造にタイムリーに納 品される資材	仕様書に完全に一致する 魅力的な製品外観 仕事の変更にあだちに 応じる 低い不良品率 製造時間の短さ	タイムリーな発配 正確ですばやい受注処 理 破壊を最小に抑える取 扱い	うまい広告 セールス活動のもの なさと質の高さ チャネルとの個人的な 親密さ 技術説明書その他の販 売援助物が優れている 広範な販売促進 買い手に供与するクレ ジット	早い据付け 高いサービスの質 取替部品の完全装置 サービス範囲の 広さ 買い手訓練の 徹底	
購買物流 製 造 出荷物流 販売・マーケティング サービス						

(出所) Porter(1985), p.122, 訳書154ページ

次に Porter (1985, chap.4) は、影響力の大きさの順に、主要な差別化推進要因を挙げる。第1の要因はどんな活動をやるべきか、についての企業の方針の選択である。例えば、製品の特徴と性能の強調やサービスのアピール等である。第2の要因は、自社の価値連鎖内部の連結あるいは供給業者やチャネルとの連結関係である。例えば、セールスマンとサービス部門の連絡がうまくとれていると、すばやく中身の濃い顧客サービスが可能になるなど、自社の連結関係にある活動をうまく調節することで買い手のニーズを満足させることがある。第3の要因は、タイミングである。例えば、真先にある製品イメージを採用すると、その点では他者より抜きん出ることになり独自性が生じる。第4の要因は立地である。例えば、庶民的な銀行は最も便利な場所に支店をもっている。第5の要因は、事業単位間の相互関係である。例えば、同じセールス部隊の手で幾種類もの製品を販売すると、買い手にとって便利さが増すし、一括販売による差別化優位も確保できる。第6の要因は、ある活動のや

り方についての習熟である。習熟の独占こそ差別化の持続性をもたらす。第7の要因は、統合である。例えば、American Hospital Supply は病院と独自のコンピュータ・システムとを結びつけ、オンラインで発注ができるようにすることで、顧客である病院の行っていた活動を不要なものにし差別化に成功した。第8の要因は、規模である。例えば、レンタカー専門の Hertz はアメリカ合衆国中に多くの修理工場をもつために、故障車の収納と修理完了車の引渡しが他社に比べて便利である。第9の要因は、政府の規制等の制度的要因である。

2.2.2 差別化のコスト

差別化のコストは、独自性の土台になる価値活動のコスト推進要因によって決まる。コスト推進要因とは、企業のコスト地位を動かす構造的要因である。特に重要なコスト推進要因は、規模、相互関係、習熟、タイミング、である。例えば、規模は広告量を大幅に増やすという方針選択のコストを決めるし、差別化活動で習熟効果を速く生む企業は差別化におけるコスト優位を確保するだろう。このようにコスト推進要因は、差別化戦略を成功させるかどうかの鍵をにぎっている。つまり、競争戦略の要なのだ と Porter は考える。

重要なコスト推進要因に関して競争相手が自社とは別の地位にある場合、その推進要因が働く活動で独自性を達成するコストは自社とは異なる。同様に、差別化の形態の違いは、状況に応じてコストの違いをもたらす。例えば、自動化によってより精密度の高い部品を製造するコストは、他の事業単位との相互関係によってコンピュータ化された機械センサーが共同利用できる企業の方がそれをできない企業よりも安くつくはずである。

差別化とコスト低下の両立は不可能ではない。しかし、それは次のような場合である。①今までに、コストを下げられる機会を1つ残らず完全に探求していなかった。②ある活動に独自性をもたすことが、以前には望ましくないと判断されていた。③コストを下げると同時に品質も向上させる全くどの業者も知らない画期的なイノベーションが生じた。

一般には、独自性を確保しようという試みはコストを上げる。そこで差別化のコストを評定するには、ある活動に独自性をもたすコストと競

差別化と組織の差異性

争相手と同じになるためのコストとを比較しなければならない、と Porter は考える。

2.2.3 買い手の価値と差別化

独自性をもつといっても、それが買い手にとって価値をもたなければ差別化になる訳ではないと Porter はいう。では、何が買い手にとっての価値なのか。これを理解する出発点は、買い手の価値連鎖である。

表 1 買い手の製品使用に関する直接コストを下げる製品特性の例

差別化要因	例
<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品の使用量を減らしても結果は変わらない(スクラップ率を含めて)。 ・ 処理時間を速くする。 ・ 製品使用のための労務コストを下げる(労働力を減らし、訓練も少なくし、熟練度も減らす)。 ・ 補助資材の量を減らす(たとえば、燃料、電力、妨害物からの保護の必要を減らす)。 ・ 保全やスペア部品の必要を減らし、保全を容易にする。 ・ 機械休止時間を減らす。 ・ 調節または監視の必要を減らす。 ・ 故障によるコストまたはリスクを減らす。 ・ 据付コストを下げる。 ・ 購買資材の検品を簡単にさせる。 ・ 機械作動準備時間を速くする。 ・ 処理時間を速くする。 ・ 他の製品の破損のリスクを減らす。 ・ 下取りの価値を高くする。 ・ どんな補助装置とも適合して使える。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サイズ別に切断された鋼板。 ・ ファスナー取付けを速くする。 ・ 自動測定装置。 ・ 燃料効率のよい冷蔵庫。 ・ 信頼性の高い複写機。 ・ 積荷の速い船舶。 ・ 同品質のペイント。 ・ 油田からの吹出し防止装置。 ・ 一重の屋根資材。 ・ 半導体。 ・ プログラムのつくれる機械工具。 ・ 注文どおりのアルミ合金。 ・ 濾過装置。 ・ 耐久性の高い車。 ・ パーソナル・コンピュータ。

(出所) Porter(1985), P.136, 訳書172ページ

企業が買い手のためにつくる価値は、次の2つのメカニズムを通じてプレミアム価格(あるいは、同一価格なら優先選択)の正当性の基礎となる。それは①買い手のコストを下げる、②買い手の実績(performance)を上げる、というメカニズムである。このことは、工業・商業顧客や大学などのその他の機関顧客だけでなく、世帯および個人消費者についても同じようにあてはまる。ただし、世帯顧客にとっての製品コストとは、支払った金だけでなく、時間や便利さのコストまで含まれる。更に、この時間コストには、機会コストと同時にフラストレーション、苦悩、大変な努力といった目にみえないコストまでも含まれ、これら諸々のコストを下げるのが、消費者の場合における買い手のコストを下げることにあたる。買い手の実績を上げる、とは満足の水準を上げニーズを満たすことである。それは製品特徴または品質のみでなくステータスの誇示といった面にも及ぶ。

買い手のコストを下げ、買い手の実績を上げるのは、当該企業の価値連鎖が買い手のそれにインパクトを与えるからである。このインパクトの度合いが強い程、差別化の可能性は豊富になり、成功する差別化の水準は高くなる。例えば、自社のトラックが買い手の価値連鎖に与えるインパクトを正しく理解したトラック・メーカーは、買い手に対して更に大きな便益を与えられるトラックの設計が可能になるだけでなく、サービス、スเปア部品の供給、金融等の他の価値活動を買い手をもっと価値を認めるように実行することもできるのである。企業がどの程度の水準の差別化を達成しているかは、買い手の価値連鎖の全体を通じて、企業の独自性が買い手に対してどれくらいの価値をつくったかの総合計で示される。すなわち、競争相手と比べて確保できる価格プレミアムの上限の数字となる。ただし、その内幾分かは買い手と分け合わなければならないために、現実の価格のプレミアムは幾分低くなる。

しかし、現実には、買い手は売り手が自分たちのコストを下げるか実績を上げるかしてくれる仕方を全部理解などできない。自分たちの価値連鎖に直接的なインパクトを与える面はまだ理解し易いが、間接的なインパクトや製品以外の売り手の活動の影響を見落としがちなのである。したがって、企業とその製品を買い手がどのように認知しているのか、ということが差別化の実効を知る上では、現実企業に提供しているも

のに劣らず重要になる。更に、買い手が自分たちの価値について不完全な知識しかもたないことこそが、差別化戦略の機会になるのである。

買い手が不完全な知識しかもたないことは、現に達成されている差別化が、現在ないし今後自分たちのコストを下げたり実績を上げたりしてくれるかどうかを、買い手が推測または判定するために用いる要因に基づいていることを意味する。それらは、広告、評判、パッケージング、専門家気質、外観、従業員の人格、建物の魅力、セールスマンの提供する情報などであり、Porter はこれらの要因を価値のシグナルと呼ぶ。上手なシグナルをつくる企業は、より高い価値を渡しながらもシグナルが弱い企業よりも高い価格を設定できる。価値の現存よりも何よりそれを認知するかしないか、が問題なのである。しかしながら、長期的にみると、効果的な価値のシグナルをつくることによって真の価値以上の価格を設定した企業は、競争相手の努力により買い手に価格にみあった価値を提供していないことを知られてしまうだろう。

以上の議論から、Porter は買い手の購買基準を2つに整理する。第1は、使用基準、すなわち売り手が買い手のコストを下げたり実績を上げたりすることによって、現実の買い手の価値を動かす仕方から生まれる基準である。製品の品質、特徴、納品時間、応用技術支援等がある。第2はシグナル基準、すなわち、売り手の現実の価値が何かを推測または判定するのに利用される価値のシグナルまたは手段のことである。買い手が価値の存在をどのように認知しているかを測る尺度である。企業が要求できる価格プレミアムは、使用基準とシグナル基準の双方を満たす場合の独自性の関数であろう、と Porter は考える。

2.2.4 差別化戦略

差別化は独自の価値創造から生まれる。それは使用基準やシグナル基準を満たすことで可能になる。双方を共に満たすと差別化の持続性は最も長くなろう。総ての購売基準を満たすことで買い手のためにつくり出された価値の合計こそが、差別化の全体的水準である。この水準を上げるには、基本的には2つの方法が考えられよう。第1に、現在の価値活動のやり方をより独自なものにしていく方法。第2に、独自性を向上させるように価値連鎖を再編成する方法である。勿論、現実には差別化に成

功した企業のやり方は様々である。Porter はそれらを4つの方法に集約して述べる。

第1に、独自性の源泉を強化する方法である。このために、①価値連鎖における独自性の源泉を増やす、②実際の製品使用法を意図した使用方法と一致させる、③使用基準に基づいた差別化を強化するために価値のシグナルを利用する、④使用にもシグナルとしても有用なように、製品使用につれて情報が提供されるようにする、といったことが提案される。

第2に、差別化コストを優位にする方法である。このために、①あまりコストのかからない差別化源泉を残らず試してみる、②コスト推進要因、特にシグナル・コストをコントロールして差別化コストを最小にする、③持続力のあるコスト優位のもてる差別化に力を入れる、④買い手の価値と関係ない活動でコストを下げる、ということが提案される。

第3に、独自性を生むルールを変える方法である。このために、①買い手の購売決定者が、自社の独自性に大きな価値をおくような決定をするように変えさせる、②買い手（および競争相手）がまだ気づいていない重要な購売基準を発見する、③買い手やチャネルの環境変化に率先して対応する、といったことが提案される。

第4に、価値連鎖を再編成して、全く新しい方法で独自性を発揮する方法である。通常、①流通チャネルまたは販売方法を新しくする、②買い手の機能を引き継いだり、チャネルを排除するような川下統合を行う、③製品の品質に影響を与える要因を1つでも多くコントロールするために、川上統合に乗り出す、④全く新しい生産技術を採用する、といったことで再編成がなされる。

次に、Porter は差別化の持続力について述べ、それは次の2つで決まるという。1つは、買い手がどれくらい長く価値を認めてくれるか、である。もう1つは、他社がどのくらいの期間、その企業の差別化を模倣しないか、ということである。他社と自社との差別化の持続力の相違は、差別化の源泉次第である。次のような条件下では、当該企業の差別化の持続力は強い。①独自性の源泉の中に障壁が存在する、②差別化をしてもなおコスト優位をもつ、③差別化の源泉が多数ある、④差別化と同時に、買い手が売り手を変更する場合に買い手側が負担しなければならない固定コストである切替コストを高めておく、それぞれの場合である。

Porter は差別化戦略を追求する企業が陥り易い落とし穴にも言及している。第1に、独自性が総て価値があるとは限らないということである。独自性が買い手のコストを下げるか、買い手の実績を上げると認められない限り、差別化を生まないのである。独自性に価値があるかどうかを決める尺度は、十分な情報をもつ買い手に販売して価格プレミアムを長く確保できるかどうかである。第2に、差別化のやり過ぎという落とし穴が指摘される。例えば、製品の品質やサービスの水準が買い手の欲求よりも高級すぎるとしたら、適正な品質やより低価格の他社に負かされてしまうだろう。第3に、差別化を果たしても価格プレミアムが大きすぎると買い手はその業者を見捨てるだろう。第4に、差別化戦略の現実的土台とされる使用基準だけを重視し、シグナル基準を無視することによる失敗が挙げられる。第5に、差別化コストに対する無知、第6に、価値連鎖全体ではなく製品のみへの注意集中、が落とし穴になるとされる。そして第7に、買い手のセグメントに気づかない点が注意される。買い手の購売基準、基準の順序づけは買い手によって異なり、これが買い手のセグメントを生む。これに気づかなければどの買い手のニーズも満たせず、他社に負けてしまうだろうというのである。

Porter(1985, chap.4)は最後に、要約的に差別化戦略を選択するのに必要な分析段階を次のように提示している。

- ① 本当の買い手は誰かを決める。
- ② 買い手の価値連鎖とそれに対する自社のインパクトを見つける。
- ③ 買い手の購売基準を重要度順に並べる。
- ④ 自社の価値連鎖の中の独自性の源泉を可能性を含めて秤量する。
- ⑤ 差別化の顕在および潜在の源泉のコストを見つける。
- ⑥ 差別化のコストをはるかに上回る、最も価値の大きい差別化を生むような価値活動の構成を選ぶ。
- ⑦ 選択された差別化戦略を持続力の点でテストする。
- ⑧ 差別化に影響のない活動においてコストを下げる。

2.3 Porter (1985) の意義と限界

Porter の競争優位の2分法については、あたかも同次元上の2類型であるかのように捉えられている、という批判がなされている(中橋、

1988)。Porter (1985) 自身、Crown Cork and Seal の例を挙げているように、低コストと差別化は両立不可能ではない。両者は同次元上で対立し合う概念ではなく、別個の次元を構成するものなのである、というのが批判の骨子である。

Porter は、既に概観したように、2つのタイプの両立条件を3点に要約して説明した。Crown Cork and Seal は第1の場合であるとしている。そして彼は、常に両タイプをにらみながら行動すべきことを主張する。しかし、それよりも究極的には、2つの内の1つを選択することが最も重要になるというのである。両立するのはある条件下においてであり、いわば一時的なものなのだと考えるのである。

この条件がより一般化し、一時的という枠が長期化すれば、批判は当を得たものとなろう。実証研究の成果は、いずれこの問題に解答を与えよう。本稿では、両概念が同次元上にあるか別個の次元のものなのか、という問題の解答を求めず、異なる2つのタイプの内、差別化に関するPorter の議論の意義と限界を論じたい。

2.3.1 差別化の源泉について

Porter は企業を製品の設計、製造、販売、流通、支援サービスに関して行われる諸活動の集合体と定義する。これを彼は価値連鎖という概念で捉える。彼のいう価値とは、総収入額という単一の尺度で測られるものである。これは彼の議論の限定性を明確に示すものである。

既述の諸活動は、価値をつくる活動とされるが、本稿が焦点を絞る差別化はこのどの活動からも生じるとされる。すなわち、差別化の源泉は狭くなく広いのである。彼は、差別化を物としての製品だけで考え、価値連鎖中の製品以外の部分での差別化に努力をしない企業があると注意を与える。差別化の源泉は企業組織すべてにあるという彼の考えは、従来の製品差別化に関する考えの枠を超え、戦略を実行する組織にも眼を向けようとするもので評価できる。

次に、彼は差別化推進要因を9つ挙げた。それは価値活動の独自性を決める要因である。その活動がなぜ独自性をもつのかを把握できなければ、差別化の新しい形をつくる方法もみつからないし、既存の差別化の持続力の診断もできないとPorter はいう。彼が指摘した第2、第5、第

7, 第8, の要因は, 単一の活動ではなく, 少なくとも2つ以上の活動の相互関係からの独自性の発生に言及している。こうした絡み合う関係から生じた独自性は, 方針選択という第1の要因によって生じたものよりも模倣され難い, という彼の指摘は実に的確である。関係あるいはネットワークあるいはカブリングの重要性は, しばしば指摘されるが, 差別化推進という観点をその重要性に Porter は加えたことになる。

模倣され難いという点で第6の要因, 習熟を挙げたことも評価できる。特にアメリカ合衆国では「どの企業も, 労働者のもつ能力を競争上貴重な資産として高く評価することはなかった」(Abernathy, et al., 1983, p. 88, 訳書159ページ)訳で, この面の改善の動きをとり込んだ抜かりのない指摘となっている。

ただし, これら要因の指摘は, 要因間の関連性などにほとんど言及しない羅列に近いような形になっている。Porter の議論に共通する点であるが, 記述の論理的展開性, 理論志向が希薄であることを示す例の1つであるように思われる。

2.3.2 差別化のコストについて

同じ形の差別化をとる場合, コストが大きくない方が有利であることはいうまでもない。したがって, 差別化のコストを動かすのはコスト推進要因となる, と Porter は考える。コスト・リーダーシップを求める上でも, この差別化を求める上でもコスト推進要因が重要であり, 結局競争戦略の要なのである, という Porter の指摘は, 彼の基本的なコスト志向を示す特徴的なものである。

2.3.3 買い手の価値と差別化について

Porter のコスト志向は, 買い手のためにつくる価値に関するメカニズムの説明にも表われている。①買い手のコストを下げる, ②買い手の実績を上げる, というメカニズムは, 指摘されれば当然視されようが, 理解し易い包括的な概念提起と評価できる。

買い手の認知に着目, 価値のシグナル概念を提起し, 買い手の購買基準を2つに分類して示したことも手慣れた展開となっており, 説得的である。特に私が注目するのは, シグナル基準に「価格水準(価格が品質

を表示すること)」を含めている点である。これは品質にみあった価格と
 いうことのシグナルであろう。しかし、この提示は高価であれば高品質、
 あるいは高価なものを購入することがステイタスの誇示につながる、と
 信じる買い手の存在も看過しないことにもなる。コスト・リーダーシッ
 プを何よりも重視する Porter であるが、その議論の広い包括性を示す
 一例であり、評価したい。

中橋(1988)が指摘するように、競争優位の問題を自社と競争相手と
 の2者間関係に焦点を絞って考察する論者もいる。そこでは肝心の買い
 手が明示的に考慮されないのである。この点、Porter のここでの議論
 は、そうした批判に通じる「買い手に顔を向けた競争の戦略ではなくて、
 競争者が相互に傷つけあう対抗の戦略に堕しているともいえる」(土屋、
 1989, 25ページ)という批判に最も応えようとする部分ではある。少な
 くとも前著(1980)よりは、相当歩を進めており、評価の対象となろう。

2.3.4 差別化戦略について

差別化を強めるには、基本的には、現在の価値活動のやり方をより独
 自にするか、価値連鎖の再編成か、ということになる。多様な強化策を
 Porter は4点に集約して述べた。そして、その持続力は、最終的に企業
 の外部によって決められると考えた。他社の模倣の他に、買い手の承認
 時間を挙げた点に、精一杯買い手に顔を向けようとする彼の姿勢もうか
 がわれよう。

差別化の落とし穴を指摘したり、差別化戦略をつくる手順を示すなど、
 理論志向が希薄なだけ技法の提示という上では優れており、事例もふん
 だんで具体性に富んでいる。彼の全議論に共通する点である。しかし、
 こうした大量の情報提供は、計画の策定や、とりわけ戦略の実行の上で
 の困難性を予想させるのに十分なのである(根末, 1988)。Porter(1985)
 は、抽象度は上がるが事象を圧縮的に説明する理論の役割の重要性を読
 者に認識させるものでもある。

2.3.5 小 括

既述のように、価値を総収入額で測定できるとする Porter の前提は、
 全議論に大きな限定を与えている。この前提には、「競争戦略の要」と呼

んで重視するコスト低減志向が同体のごとく付加されている。このような単一測定尺度を明確にもつことは、有効である反面ネガティブな面を拡げていく危険性をもつのではないかと私には考えられる。

いくら長期的な観点から測定値の評価をしなければならないと主張しても、測定値自体が評価メカニズムにもつ影響は無視できないものがある。コストと合体された総収入額による測定は、一般に現在、高い測定値を記録する活動に有利に傾く傾向を生じさせることを予想させる。差別化を生む独自性が醸成される傾向が削がれる危険性や過去のパターンである「差異モデル」の同一化メカニズム志向に流されて失敗する危険性を Porter は、より直視すべきだと私は考える。

BCGやマッキンゼー社といったコンサルティング会社との競争の場に身をおく Porter の議論は、理論志向よりも技法開発に重きがおかれている。そこから、過程よりも結果が重視されることになる。差別化の達成度は、基本的に競争相手と比べて確保できる価格プレミアムの上限の数字となる。勿論、数字を上げていくための処方箋も提供する。それは、購売基準である使用基準とシグナル基準を少しでも満たすことである。ではどのように満たしてゆくのか。そのメカニズムは、という事例の参照ということになる。基本的に、基準なり原則の提示と事例の紹介から議論を組み立てる Porter には、過程、メカニズムの説明がほとんど欠落している。例えば、事例の企業、Steinway ように行動すればどのピアノ・メーカーも成功するのか。勿論、答は否である。最大の問題は、購売基準を中核とする差別化のメカニズムを Porter が提示していない点にあるのである。

差別化は買い手の認知によって可能になるといっても、買い手に一方的に決められるものではない。企業は購売基準をクリアすべく積極的に活動するのである。勿論、買い手が自分たちの価値について不完全な知識しかもたないことと同じように、当該企業も買い手の価値について完全な知識などもちあわせていない。結局、差別化が成立するか否かの最終決定は、不完全な知識しかもたない買い手によってなされる。しかし、その結果をみて企業は新たな対応を図る訳で、その相互作用関係をダイナミックに捉えれば捉える程、買い手による一方的な決定によって差別化は可能になるとの認識は、表層的なものといわざるを得ないと考えら

れる。Porter (1985) には、このようなダイナミックなメカニズムの説明が欠けている。

Porter の思考パターンには、差別化を生じさせ強化させ、持続させるものは何か、という普遍的、一般的な方向を志向することと、その要因に関して他社との比較優位性という尺度で考えることが含まれていた。本稿は、後者を受容し、前者をより明確にしていこうという試みとなる。

差別化の源泉は組織の生む差異性ないし独自性である。これは最終的に買い手に認められなければ差別化を可能にしないが、これなしの差別化が不可能であることはいうまでもない。差異性は組織でどのように生み出されるのだろうか。差別化の本質を問うと、当然生じる疑問である。既に検討を加えたように、Porter (1985) はこれに答えるものではない。これが本稿に課せられた基本的な問題なのである。この問題解明を次節で試みることにする。

3. 組織の差異性 — 差異のダイナミクス —

本節では、差別化の源泉である組織の差異性について、生命システムのアナロジーを活用して考察する。差別化の本質を見極めようとすれば避けては通れない問題への解明の試みである。

3.1 生命システムのアナロジー

March & Simon (1958, chap.1) は、組織行動の高度な調整に関する議論の中で、「あまり厳格に受けとりさえしなければ」という条件をつけて組織に対する生物学的類推を認める。「組織は相互作用する人間の集合体であり、われわれの社会の中では、生物の中枢の調整システムと類似したものをもっている最大の集合体である」(March & Simon, p. 4, 訳書 7 ページ) と述べながらも、この調整システムは高等の生物有機体にある中枢神経系統程にはとても発達してはいないと述べている。

アナロジーの有効性は、2 つの対象がもつ性質の類似性が強い程高い。私も、組織と生命システムの類似性を認める。それは両者が「あたかも生存状態の持続的発展という『目的』を内在させ、それと整合的に様々な機能を発現させているように見受けられる」(清水, 1988, 53 ページ)

からである。目的が鍵括弧付きなのは、本当に目的をもっているかどうかは不明だからである。すなわち、本稿において対象とする企業組織は、単なる営利手段としての短期的な用具ではなく、Selznick(1957)の言葉を借りれば、独自の価値を注入された制度としての組織なのである。したがって、この考察には生命システムのアナロジーが極めて有効である。

価値、意味、機能などの概念は、対象とするシステムに「目的」が設定されているときに初めて客観的に定義できる(清水, 1988)。生命システムに、生存状態の持続的発展という「目的」を認めれば、その目的にとって何らかの価値や意味がある選択をさせる信号や刺激が、システムにとっての意味的情報であり、それらをもたないものはノイズとなると考えられよう。

本節では、以上の清水(1988)のいう生命システムの特徴を基本的なアナロジーとして、組織の差異性の本質を探究する。まず、アナロジーとして用いる生命システムの差異性に関する議論を簡単に整理してみよう。このことは、システム理論の転換を展望することにもなる。⁽¹⁾

3.2 生命システムの差異のダイナミクス

—— システム理論の転換 ——

3.2.1 システム理論の転換

差異性はこれまで他者の存在を前提とした概念と考えられてきた。独自性も同様である。したがって、組織の差異性は他組織の存在を前提としていた。いうまでもなく、環境に開かれたシステムとしての組織を想定していたのである。

周知のように、オープン・システム論、すなわちシステム-環境図式は組織のコンティンジェンシー理論に大きな影響を与えた。しかし、Lawrence & Lorsch(1967)の提唱したそれは、環境と組織タイプとの1対1対応を主張するものだった。組織の差異性、独自性についてつきつめていけば、いうまでもなくコンティンジェンシー理論とは異なる議論となる。環境の影響といっても、コンティンジェンシー理論のような環境決定論とは異質な内容となるのである。組織の差異性を考察する場合、システム-環境図式のシステム論のどのようなヴァリエーションを想

定したらよいのだろうか。

この問題を解く鍵を Luhmann (1983) は与えてくれる。彼によれば、この1世紀の間にシステム理論の2度の構成変化があったという。1度目は、古典古代より引きつがれてきた部分-全体図式からシステム-環境図式への転換であり、2度目はシステム-環境図式から自己言及図式への転換である。この3つの図式の間の移行は、いずれも以前の考えを否定するのではなく、以前の考えを新しい図式に包摂し「止揚」する形でなされたと Luhmann は整理している(今田, 1987, 第2章)。今田(1987)は、2度目の転換を引き起こす契機となったのは自己組織性へのアプローチだという。「自己組織性のリアリティは《ゆらぎ》と《自己言及》にある」(今田, 1987, 54ページ)と述べる今田は、本稿の序で紹介したように、ゆらぎは意味を拠点とする生活世界の挑戦によって生じているようだと考える。生活世界では機能合理性ではなく、差異に動機づけられることが問題となる。そこで、企業の命運は差異性の創造にかかっていると今田(1987)は主張するのである。

組織の差異性を考察するためのシステム理論上の鍵は、Luhmann のいう2度目の転換にある。更に、その転換には自己組織性という大きな鍵が存在していたのである。

まず、この自己組織性のリアリティであるゆらぎと自己言及について、今田(1987)を概観することによって把握しよう。

3.2.2 ゆらぎと自己言及

従来のシステム理論にとって、外部環境は自己の組織の状態ないし構造を変化させる原因であった。このような性質は適応と呼ばれ、自らの内生的なメカニズムによって自己を変える自己組織性とは区別されるのである(今田, 1987)。この自己組織性のリアリティを捉えるには、ゆらぎと自己言及の双方に目を向ける必要がある、と今田(1987)はいう。自己言及メカニズムとの関連をもたないゆらぎは、単なるシステム平衡状態攪乱要因にすぎない。環境決定的でも環境適応的でもない、自己決定的ないし自己適応的な自己組織性にとって自己言及メカニズムは決定的に重要なのである。

この自己言及メカニズムを考える上で、オートポイエシス(auto-

poieses)の理論は不可避のものであろう⁽²⁾。この理論は1970年代に2人のチリの科学者、H.MaturanaとF.Varelaによって提唱された。今田(1987)によれば、この理論は生体系の自律性とは何かを論じたものである。この理論では、従来のシステム論がとるインプット・アウトプット図式がみられない。オートポイエティック・システムは、構成上はインプットもアウトプットもない組織的に閉じた円環的なネットワーク・システムである。このシステムでは、システムを構成する諸要素がシステムを構成する諸要素それ自体によって生産され、この再生産は円環的なし回帰的なネットワークによって閉じていて、これがシステムの自律性をもたらしているという。つまり円環的なし再帰的なネットワークの自己言及的性質こそが自律性を形成するのである。

この回帰のダイナミクスは、N.Jerneの免疫ネットワーク理論を例にとって説明される(今田、1987)。リンパ系にとって何が異物すなわち抗原であるかの認識は、系の組織とその回帰的前歴によってなされる。回帰とはシステムが当のシステムの直前の状態に規定されて推移していくことであるという。この回帰のダイナミクスによって、円環的なネットワークが「内部イメージ」を形成していて、この内部イメージとの類似によって抗原を認識し、これをネットワーク内にとりこむ。つまり、リンパ系の個別の成分が異物を外にあるものとして認識するのではなく、システムに保持されている内部イメージに応答して外から侵入してきたものを認識する。この意味で自己言及的なのである。

自己組織性のリアリティを自己言及とゆらぎで捉える今田(1987)は、自己言及に焦点をあてたオートポイエシスの理論は攪乱を既存の秩序に変換する形態維持的な自己組織の域をでていないと考える。そこで、この理論は今後どうしても自己組織性の第2の本質であるゆらぎの問題、すなわち「ゆらぎを通じた新たな秩序形式」の問題を扱う必要があるというのである。

次に、自己言及メカニズムに支えられて初めて積極的な意味をもつゆらぎについての彼の説明に移ろう。理解を容易にするために舞台は産業社会に変わるが、そこでは自己言及は社会科学的に「リフレクション」に変えられている。

自己組織化にとって有意味なゆらぎとは、ランダムなそれではなく、

ある方向性をもったゆらぎであると今田(1987)はいう。彼によれば、社会現象においてゆらぎが方向性をもつためには、差異化が偶然になされるのではなく、既存の差異体系に立ち返り自覚的になることを必要とする。これは、差異化にはリフレクション、すなわち自省作用が伴わなければならないことを意味している。つまり、差異化には自省作用が不可欠であり、これを欠いたゆらぎは、無意味なのである。

更に今田(1987)は、情報理論によれば、情報の機能とはシステムの不確実性を減少させることだという。それがない情報は単なるノイズとされる。情報とは広い意味で記号と同じであり、記号の本質は差異にあるから、情報を差異と呼びかえれば、差異とはシステムの不確実性を減少させるもの、ということになる。以上をまとめて今田(1987)は、自己組織化をもたらすゆらぎとは、①ゆらぎの発生源である差異化が自省作用によって常に既存の差異体系に立ち返ることを基礎とし、②差異が⁽³⁾システムの不確実性を解消するゆらぎ、として定義できるという。

3.2.3 閉じた自己と開かれた自己

今田(1987)は、免疫ネットワーク理論を例にとって説明された回帰のダイナミクスを中核的メカニズムとするオートポイエーシス理論に対し、自己言及に重点をおいたが為にゆらぎの意義が軽視されることになったという判断を示した。清水(1988)は、同じように免疫ネットワーク理論を扱いながら、今田(1987)がオートポイエーシスの理論に欠落しているとした「ゆらぎを通した秩序形成」までカバーしている。彼は、オートポイエーシスの理論がシステムの閉鎖性による自律性を主張するのに対し、それを含むような形で、その自律性が結局非自己をとりこみ自己を新しく再編成していくことを説明する。このメカニズムから清水(1988)は、地球上の全生命はいわば生命感覚とでもいうべき、共通性の上で互いに「開かれた自己」を意識の深層にもつのではないかと考えるのである。極めて包括的な清水の思考を今少し詳しくみよう。

清水(1988)は、自我意識を科学的に捉えるために参考になる1つのモデルとして、自己(免疫的な自我)と非自己とを科学の枠の中で定義しようとした N.Jerne の免疫ネットワーク理論を挙げる。種々のリンパ球細胞がホロン(関係子)としてつくる生態系(食物連鎖)にも似た免疫

ネットワークが「免疫的な自己」にあたり、そのネットワーク全体の上に出現する変化としての非自己である抗原の「内的イメージ」の形成が自己による非自己の認識となる。この内的イメージは、脳の中に自己組織される外界の知覚イメージに相当する。免疫ネットワークをもっている動物の体を構成している様々な蛋白分子も抗原となりうる性質をもっているが、それらはこのネットワークと常に接触しているのでネットワークの定常的な状態を変化させない。したがって非自己ではないとみなされる。自己がそれまで経験したことがない非自己に出会うと、自律的に一種の情動的なカオスをその内部に生み出して様々な新しい細胞を生み出す。これから適切な細胞を選び、この非自己をネットワーク内部に新しく取りこむ形で自己を新しく再編成してゆく。この意味で、生物は情動的な安定性と同時に不安定性を、あるいは自己組織能力と同時にカオス生成能力をもつものである。

このようなメカニズムを通して、清水（1988）は地球上の生命のネットワーク・システムは免疫システムのように非自己を自己にとりこんで自己の発展を図る「生態学的な食物連鎖であると同時に認識的なネットワークにもなっている」（清水，1988，56ページ）発展的なシステム、すなわち「大きな自己」として捉えられるのではないかと考える。そこに一貫しているのは、生命感覚とでも呼ぶべきものである。

個々の生物（人間）の「閉じた自己」として自他を分離した形で存在する自我意識は、意識構造の浅層部分にあると清水（1988）は考える。意識の深層部分には、個を超えて生命感覚でつながる「開かれた自己」がある。すなわち、生物は総て「大きな自己」を内包しているのである。

生物はこの深層の領域に、自我のように意味的に分節化した形では表現できない深い意味をもつ情報を蓄積していると想像される。その情報の真の意味は「大きな自己」の中で初めて明らかになるものであり、実質的に限りなく開かれた意味の世界につながっているのである。

以上を清水（1988）は次のように整理する。生物が全く新しい種類の対象に出会う時、その事象から入力される情報が既存の意味の体系（自我に相当する浅層意識）によっては解釈不能の状態が生じることがある。この段階で生物がなおその解釈に努めようとする、分節化した意味を記憶しているホロンの状態に強いフラストレーションを引き起こす。こ

のことが深層意識の領域から浅層意識への何らかの働きかけを喚起し、一種のカオス状態を生じさせると想像される。このカオス状態では、新しい素情報が生まれ、新しい意味をもつ情報が完全に分節化されない形で次々と形成される。やがてそれらの中から適切な意味をもつものが発見されると、それによって対象からの情報が解釈されると考えられる。いわば、ここで出現するカオスの「次元数」(広さ)により、情報がどれくらい創り出されるかが決まるのである。

このように、既存の意味の体系や論理的体系が破綻すると、それを発展的に乗り越えて新しい体系が編成される。生物はその論理的体系がもつ不完全さを深層意識の働きによって創造的に乗り越え、様々な環境変化の中で生き続けていくことができると清水(1988)は考える。生物は、深層意識の領域という自我にとっての「超越的な他者」を内在させているために、自己超越的なシステムになっているのである。最近のトランスパーソナル心理学と連動するような結論を清水(1988)は提示するのである。

3.3 組織の差異のダイナミクス

差異性ないし独自性が買い手に認められて初めて、その企業の他社との差別化が可能になると Porter (1985) は考えた。その強度は、買い手が進んで支払った金額、すなわち総収入額で測定できるという。では、買い手が購入する前の段階、すなわち Porter のいう差別化の源泉、価値連鎖における差異性、独自性とは何なのだろうか。彼は主要な差別化推進要因を挙げた。その最も大きな影響力をもつ要因は、どのような活動をどのようにやるべきか、についての企業の方針の選択である。例えば、Johns Manville は、その屋根ふき用の資材を取りつける場合の広範な顧客トレーニングに努力する方針を選択しているし、また Grey Poupon は、業界の伝統的なやり方に比べてはるかに高率の広告費でマスタードを宣伝する方針を選択している、と Porter は述べる。

では、なぜそのような方針が選ばれたのだろうか。買い手が進んで購入し金を支払うだろうと予想したからであろう。差別化が可能になるという予想である。それはどこから生じたのだろうか。いうまでもなく、その活動に差別化の源泉である差異性ないし独自性を見出したからであ

る。では、その差異性、独自性とは何と比べて存在するものなのだろうか。それは自社および他社を含め、業界の従来の内容と比べて異なっていると認識するものであろう。他社の状況は自社程は捉えられていないかもしれない。しかし、他社に対する自社の認識や自社の従来の活動内容の自己認識とは異なっている、ということはいえよう。

いうまでもなく、自社組織メンバーによる自己の認識下の「内的イメージ」に基づく差異性なのである。自己言及、すなわち自省作用に基づく自覚的な差異性である。これは、今田（1987）の「自己組織化をもたらすゆらぎ」の定義の①に相当すると考えられる。とすると、自己組織化をもたらすためには、定義の②が次に必要となる。しかしながら、自社組織メンバーによって差異を認められたからといって、その差異的な活動やそれを通して生み出された試作品（差異）が確実に買い手に認められるかどうかは、販売前の組織メンバーには予想などつかないのである。

今田（1987）の定義の②は、情報の機能を不確実性の減少としている。これは組織論における情報処理モデル（Galbraith, 1973）の前提と共通するものである。Galbraith（1973）は不確実性を「タスクを完遂するために必要とされる情報量と、既に組織によって獲得されている情報量のギャップ」（p. 5, 訳書 9 ページ）と定義した。実は、こうした定義は、情報の内の形式情報を扱うものなのである。形式情報とは、情報の意味を問わない、ビットで量的に測定される記号情報である（野中, 1988）。しかし、今や問題は情報の量ではなく、質すなわち意味情報か否かなのである（村上, 1983）。

今田自身も今田（1989）で、機能優位のモダン社会が変わるという論旨の中での情報の機能の重視というギャップに気づき、「情報は不確実性を減少させる機能情報である以上に、差異の分節化をともなった意味情報である」（今田, 1989, 32 ページ）と述べている。更に、「意思決定の効率を高める手段としての情報ではなく、…差異化による意味創造としての情報とコミュニケーションが、来るべき意味の文明にとって重要になるはずだ」（同上, 32 ページ）としている。

したがって、本稿では、今田（1987）の定義の②を採らないことにする。本稿が採る生命システムのアナロジーも、「目的」として価値をも

つものが意味ある情報となり、他は、ノイズとされた。焦点は意味情報なのである。Weick (1969, 1979) はシステムに入力される情報の多義性の除去を解釈あるいは意味決定と考えた。組織の場合、多義性の除去すなわち意味の決定ないし解釈は組織のコンテクストすなわち価値体系、要するに組織文化によってなされることになる。これは1つの仮説として成立すると私は考える。

以上の検討を踏まえ、今田(1987)を包含するような形をとる清水(1988)から類推的に構想される組織の差異のダイナミクスを素描してみよう。

企業組織がその外界(環境)の知覚イメージを通して、これまで遭遇したことのない非自己を捉える。この非自己から入力される情報が組織の既存の意味体系では解釈不能の場合、しかも組織の解釈意思が確固たる場合に組織文化を担うそれぞれの部門なり個人に強いフラストレーションを引き起こす。「一体何なのだろうか」、「われわれにとってどんな意味をもつのだろうか」、「なぜわれわれはわからない(意味を特定できない)のか」といった自己への問いかけ、自己言及すなわち自省作用は、深層意識の領域から浅層意識への何らかの働きかけを喚起し、一種のカオス状況を生む。

このカオス状況では、新しい意味をもつ情報が次々と形成される。この意味情報から従来とは異なる活動、その成果としての試作品(以上をあわせて差異と呼ぶ)が新しく生み出される。やがて、様々な新しい意味情報、それに基づく新しい差異の中から適切な意味をもつものが発見されると、それによって解釈不能情報が解釈される。ここでいう解釈とは、情報の多義性の除去による意味の決定をいう。この発見された意味情報とそれに基づく新しい差異は、組織にとりこまれる。つまり、組織はこのことを通じて自己革新を図ってゆくのである。この自己革新の鍵は、新しい意味情報すなわち新しい解釈パターンをとりこんで革新を遂げた組織文化ということになる。この新しい文化によって、その差異は全社的にその価値を認められるのである。

以上のダイナミクスを1985年前後のアサヒビール株式会社の事例(石山, 1987)にあてはめて具体的に捉えてみよう。

1982年住友銀行副頭取村井勉はアサヒビールの5代目社長に就任した。

当時会社は全体的に安逸な諦めムードが支配していた。この状況をみた村井は、何よりも社内の意識を根本的に変革しなければ、そして社員一人一人が危機感に目覚めなければどうにもならないと感じた。それをやるのが自分の役割であると決心した村井は、強いリーダーシップを発揮する経営を構想した。つまり、外界の異種への解釈意思がほとんどなく、したがってフラストレーションも起きない、いかにして商品を販売店に押しこむかというルーティン・ワークに明け暮れていた社員に、なぜシェアが落ち続けるのか真剣に考えさせ解釈させようとしたのである。

具体的な行動は、消費者志向を第1に掲げる経営理念の策定から始まり、TQC、そしてCIの導入へと続く。トップにゆさぶられ、本質を考えさせられる社員は相当従来と異なる苦労を体験しながらも、これまでとは異なる新しい意味を会社や自身の行動に求め、そしてそれを見出し創造していく動きを、諸運動の中で徐々にみせるようになる。実質的なCI運動（正式にはCI導入の準備運動）を進める中で、マークデザインのみならず社名も変えようといった意見まで出てくるようになる。皆このままではいけない、という危機感をもち始めたのである。しかし、なかなか決まらない。マーク変更については全社員にアンケート調査を実施した。結果は変更賛成派が6割と多数を占め、結局社名までは変えずに新しいコーポレートブランドを創造することになった。このような実質上のCI運動は、その第1号を「企業文化の革新に向けて」と題する『CIニュース』の発刊など社内浸透のための具体策も用意していた。

個々人が、各部門が考え抜いた中から新しい考え、活動が生じてきた。アサヒの最大の新しい考えそして活動は、ビールのラベルと味の見直しであった。実は、味については、研究所や商品開発部門では1983年頃から新ビール開発の動きがあり、またマーケティング部門を中心にして1984年秋頃から大規模な嗜好・味覚調査が実施されていた。しかし、両方共フォーマルなものではなく、極秘のものであった。マーケティング部員たちは、味覚調査から「コクとキレを併せもったビール」こそが危機を救う売れるビールだと確信し、研究開発部門にそれを提案した。そしてこの提案は異例にも、研究開発部門に受け入れられたのである。このアサヒにとっては実に画期的なことは、意識変革の進行の証拠と捉えられよう。中央研究所では何度も試作品をつくり直し、営業部門の社員

が試飲し注文をつける、というプロセスが重ねられたのである。

1985年秋の経営会議で、ラベルと味の変更が決定され、アサヒはC Iの実行段階へ突入した。味も変えない、ラベルも変えないという現状維持でいいはずがない。変えるしか道はない。そう確認したら、後は経営陣が強い信念をもちリーダーシップを発揮していかなければ一步も進めない。村井はこの会議でこのようなことを述べた。味は、「これなら売れる」と営業サイドが確信している508号酵母での新ビールに決めた。そのラベルも一新された。

かくて、自省を伴う様々な差異の中からある差異が選ばれた。それは、売れる、つまり提起されている最大の問題を最も良く解決するものと認められたのである。この差異は従来のように技術陣からではなく、営業部から生じた。調査によって多くの人々の好みを確実に知ったと営業部が確信したところからスタートしたのである。消費者志向を第1に掲げた経営理念の策定者村井は、この差異を最も適切なものと選択した。そして、この「コク・キレ」ビール特定の解釈パターンは組織文化にくみ込まれ、全社的にこの差異はその価値を認められてゆくのである。

1986年1月。新しいコーポレートマーク制定。同年2月。ラベルを一新した新しい味のビールを発売。この年、この新ビールは予想以上の売り上げを示し、アサヒは業界全体の伸び率の約3倍にあたる12%の伸びを記録。年間シェアも10.5%まで回復した。1987年にはスーパードライを発売。これが売れに売れ、アサヒは同年9月末で前年比31%増という数字を示した。社内ばかりか一般消費者にまでアサヒビールの変身は浸透した。コーポレートマークも、ビールの味もラベルも変わり、そしてアサヒビール株式会社という組織そのものも変わったと社内外の人々はその独自性を認識したのである。

以上、事例を用いることによって具体的に示されたように、本稿が提示する組織の差異のダイナミクスは、他組織との比較からその組織の差異性、独自性が生じる、という従来の考えを否定する。差異性、独自性は組織自らが認識するものなのである。他組織との比較という視点は、両者を観察する観察者の視点である。この点は、清水(1988)のいう自己超越性と係わる点でもあり無視できないものであるが、組織の差異のダイナミクスの中心はあくまでも、外界の情報を解釈しようとする強い

意思をもつ認識主体の論理で一貫されるものなのである。

では、自己超越性はどのように類推的に組織の差異のダイナミクスを構想させるだろうか。それはある業界（環境）での組織の共生とか棲み分けを類推させる。ビデオに関する日本ビクターのVHS方式普及のための他組織とのネットワークづくりやアメリカのタバコ産業各社が、共通の市場を守ろうとある面で協力したようなことが具体的には考えられる。しかし、こうした事例は、清水（1988）の考えの類推としては低次のレベルのものなのである⁽⁵⁾と思われる。

いうまでもなく、本稿が示した組織の差異のダイナミクスの素描には、多くの今後の課題が含まれている。例えば、いとも簡単に組織文化が再編されるかのように構想されているが、組織文化の変容問題は、様々な諸要因が絡む複雑な問題である。また、新しい意味情報が形成されることと差異の発生とのリンケージも、構想程簡単なものではあるまい。

最大の問題は、次々と生み出される新しい意味情報から適切なものを選ばれる点、そして深層意識から浅層意識への何らかの働きかけという点である。いうまでもなく、アナロジーとして用いた清水（1988）の問題であり、極めて難しい問題故に解明には時間がかかることが予想される。この問題の解明の手掛かりをつかむ上で、先端分野の科学者の成果の吸収に併せて、経営学が対象とするフィールドでの自覚的な観察もその可能性を拓くもののように考えられる。

4. 結

第2節で、Porter（1985）の差別化に関する議論を概観し、それに対して検討を加えた。技法開発志向から生じる諸基準の提示と豊富な事例紹介によって、差別化に関する実際的な大量の情報を提供した彼の成果の意義は広く評価される通りのものであるが、反面、理論の重要性をあらためて読者に認識させる役割をもつようにさえ私には思われた。

彼の思考は、差別化そのものの増強等についての考察と差別化に関する他社との比較優位性という尺度の提示に大別されるように考えられた。本稿では、後者を受容し、前者に根本的に欠落している点を見出した。

Porter（1985）は、組織の差異性が買い手にとって価値があると認め

られて、初めて差別化が可能になると考えた。最終的に差別化を決めるのは、買い手なのである。私はここに大きく2点の問題を認めた。第1に、買い手に認められる前の組織の差異性とは何か。つまり、差別化の源泉である組織の差異性に対する疑問である。第2に、当該企業組織と買い手との相互作用のダイナミクスはどのようなものなのか。すなわち、組織の差異性と差別化とのダイナミックな関係に対する疑問である。諸基準を満たす、満たさないといったレベルを超え、より本質的な解明を求めたいのである。これらの問題に Porter (1985) は答を与えていない。

したがって第3節で、第1の問題解明を試みたのである。この節では、自己組織性や自己超越性という新しい知を主に生命システムに関する議論から学んだ。そして生命システムのアナロジーを用いた組織の差異のダイナミクスの構想から、組織メンバーの本質への探求の苦悩からのみ価値のある差異が生み出されること、つまり差異は従来考えられていたような第三者的立場からの観察視点、すなわち外部環境によって特定されるのではなく、組織内で創造され特定されることを明らかにした。最終的に特定するのは、組織の最終意思決定者である。この特定の解釈パターンが組織文化に組みこまれ、その差異は全社的に価値を認められる。そこで次に、差異が差別化になる条件が問題になろう。既述の第2の問題である。

この問題に対する私見を提示して、本稿を閉じることにしたい。前節の1985年前後のアサヒビール事例は、組織の差異性と差別化が実にスムーズに連動した成功例である。しかし、事例は事例であって一般普遍性をもたないことは、アメリカ合衆国のコカコーラの事例(Oliver, 1986)をみても明らかなことである。

最終的意思決定によって選ばれた新しい解釈パターンを組み込んで革新を遂げた組織文化が絶対的なものならば、組織の差異は自動的に差別化を可能にする。しかし、買い手に認められなければ、その文化は役に立たないものとされよう。ここでまた問題が発生する。買い手に認められることが、組織文化の絶対的な有効性なのか。更に、買い手に認められることのみ焦点を絞込むことが、長期的な差別化を成功に導き、ひいては組織の発展につながるのか、という問題である。

第1の問題に対する私の答は否である。買い手の要求に全面的に完全に応じることなどは、そもそも不可能である。買い手の購売基準は変動し、組織文化も変容する。そのフィットネスは、人間の自由が価値あるものとされる限り、基本的に偶然性に委ねられよう。このことは第2の問題の答に連なる。現在の買い手の購売基準に全面的にフィットさせた組織文化は、今後生じるであろう購売基準の変動に対する適応力が弱い。短期の効率を重視すれば、長期の有効性が達成し難いという論理と同様である。したがって第2の問題の答も、否となる。ただし、組織文化が全面的に瞬時であれ買い手の購売基準に完全にフィットすることが可能かどうか、その条件性にまで、ここでは問題を拡げない。

最初に掲げた第2の問題の核心。その相互作用ダイナミクスを決めるものは何か。それは組織文化と購売基準のフィットネスの度合に対する企業組織の側のアンビヴァレント（両面感情的）な選択である。これが本稿の結論である。

〔注〕

- (1) 日置(1988)は「社会科学へのこの(自己組織化…引用者)概念の導入にある程度の見通しを与えるために、生物学における自己組織化概念を検討」(213ページ)する。本稿が考察方法としてとるアナロジーに言及する論稿ではない。しかし、本項及び次項が対象にする領域と重なる部分もあり、私の学習不足による理解不能の点もあるが、知的刺激を私は与えられた。
- (2) オートポイエーシスの理論は、組織論研究者にも注目されている。Morgan(1986, chap.8)は、この理論を相当詳しく紹介し、自身の組織理論構築にとりこもうと努力している。
- (3) 今田(1987)を概観する上で、塩原(1988)を参照した。
- (4) 1986年3月に村井から樋口に社長が交替し、組織文化の十分な隆まりを認めた樋口はC I運動を翌1987年に止めた。尚、アサヒビールの事例については、石山(1987)の他、『日経ビジネス』1988年2月15日号の記事「社長インタビュー：新商品で会社の味も変えました」や同誌同年9月12日号の記事「日本の経営を問い直す異端者たち」等を参照した。
- (5) 前項でも述べたように、清水(1988)は触れていないが、自己超越

性という概念は最近のトランスパーソナル心理学と連動するものである。欲求5段階説を提示した A.Maslow は、晩年、自己実現欲求が満たされると更に自己超越欲求が生まれると考えた(岡野, 1986)。このように自己超越性は相当高次のレベルでのものと考えられるのである。

参考文献

- Abernathy, W.J., Clark, K.B., & Kantrow, A.M. (1983) *Industrial renaissance*. NY: Basic Books. (日本興業銀行産業調査部 訳『インダストリアル ルネサンス』, TBSブリタニカ, 1984。)
- Galbraith, J. (1973) *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley. (梅津祐良 訳『横断組織の設計』, ダイヤモンド社, 1980。)
- 日置弘一郎 (1988)「経営学におけるポストモダンII」, 『(九大) 経済学研究』, 第54巻第1・2号。
- 石山順也 (1987)『アサヒビールの挑戦』, 日本能率協会。
- 今田高俊 (1987)『モダンの脱構築——産業社会のゆくえ』, 中央公論社。
- 今田高俊 (1989)「自己組織性と意味——コミュニケーションの行為の地平」, 日本社会学会編『社会学評論』, 第40巻第2号。
- Jerne, N.K. (1973) 日野志郎・日野茂男 訳「免疫系の機能」, 『第2次エビステマー I I』, 朝日出版社, 1986。
- 小島健司 (1985)『成熟型消費市場のマーケティング』, 日本経済新聞社。
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967) *Organization and environment*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Pr. (吉田博訳『組織の条件適応理論』, 産能短大出版部, 1977。)
- Luhmann, N. (1983)『システム理論のパラダイム転換——N.ルーマン日本講演集』, 御茶の水書房。
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958) *Organizations*. NY: Wiley & Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社, 1977。)
- Maturana, H., & Varela, F. (1984) 管啓次郎 訳『知恵の樹』, 朝日出版社, 1987。
- Morgan, G. (1986) *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- 村上伸一 (1983)「組織改革と組織の神話——組織文化論の展開——」, 『(北大) 経済学研究』, 第33巻第2号。
- 中橋国蔵 (1983)「BCGモデル批判とポーターの競争戦略論」, 『商大論集』, 第34巻第4号。

- 中橋國蔵(1988)「競争優位性の探求——ポーターの戦略類型論の検討を通じて——」, 後藤幸男編『現代経営管理のフロンティア』, 中央経済社。
- 根木龍之(1988)「競争戦略論の立脚視点」, 『産業能率大学紀要』, 第8巻第2号。
- 野中郁次郎(1988)「情報の組織的創造の方法論——ミドル・アップダウン・マネジメントの提言——」, 『解釈の冒険——情報とシステムPART 2』, NTT出版。
- 岡野守也(1986)「アブラハム・マズロー」, C+Fコミュニケーションズ編『グローバル・トレンド』, TBSブリタニカ。
- Oliver, T. (1986) *The real Coke, the real story*. (仙名紀 訳『コカ・コーラの英断と誤算』, 早川書房, 1986。)
- Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. NY:Free Press. (土岐・中辻・服部 訳『競争の戦略』, ダイアモンド社, 1982。)
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY:Free Press. (土岐・中辻・小野寺 訳『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか——』, ダイアモンド社, 1985。)
- Selznick, P. (1957) *Leadership in administration*. NY:Harper & Row. (北野利信 訳『組織とリーダーシップ(新版)』, ダイアモンド社, 1975。)
- 清水 博(1988)「バイオホロニクスの哲学」, 日本哲学会編『哲学』, 法政大学出版局, 第38号。
- 塩原 勉(1988)「社会科学が教える組織観」, 『ネットワーク時代の組織戦略』, 第一法規出版。
- 土屋守章(1989)「経営理論の課題と展望」, 土屋守章・二村敏子編『現代経営学説の系譜』, 有斐閣。
- Weick, K.E. (1969) *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley. (金児暁嗣 訳『組織化の心理学』, 誠信書房, 1980。)
- Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing*(2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wright, P. (1987) A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, Jan.-Feb., 93-101.